



2014 年 3 月 20 日 パリ

本書は、英語による Crédit Agricole 2016 の抄訳であり、英語による原文がすべての点においてこの日本語の抄訳に優先します。疑義がある場合には英語の原文に従い解釈をお願いいたします。

プレスリリース

成長と利益の拡大

クレディ・アグリコル・グループ、強固なファンダメンタルズに立脚した 2014～2016 年の中期計画を発表：

- クレディ・アグリコル・グループの 2016 年の予想純利益グループ帰属分は 65 億ユーロ以上
- クレディ・アグリコル S.A.の 2016 年の予想純利益グループ帰属分は 40 億ユーロ以上

有機的成長を最優先とするリテール・バンキング部門及び資産管理&保険部門に重点を置いた中期計画

バーゼル 3 完全適用後の CET1 レシオによる 2016 年のソルベンシーの強化：

- クレディ・アグリコル・グループについては 14.0%
- クレディ・アグリコル S.A.については 10.5%以上

配当：2015 年現在で 50%の現金配当による 50%の配当性向と仮定

クレディ・アグリコル 2016：4 本の戦略的支柱：

- 顧客へのサービス改善とフランスでのリーダーシップの強化に向けた当グループのリテール・バンキング事業の革新と変革
 - 当グループの銀行及び顧客グループのそれぞれの特徴に応じて、新たな顧客の期待を満たすために各支店網に合わせて変革を実施します。
- 当グループ全体での収益シナジー効果の増大
 - バンカシュランスだけでなく、専門金融サービス部門と当グループのリテール銀行の間でシナジー効果を広げ、すでに強みのある分野での地位を高めます。
- 欧州での重点的な成長の達成
 - 当グループの第二の国内市場であるイタリアで有機的成長を達成し、資産管理&保険部門及び資産運用部門での成長を加速し、他の事業のために重点を絞った戦略を追求します。
- 人材への投資、当グループの効率改善、及びリスクの緩和
 - 総額 37 億ユーロの野心的な投資計画を実施し、人材に投資し、IT の集約を完了し、厳格なリスク管理政策を維持しながら費用削減を継続します。

クレディ・アグリコル・グループは、本日のインベスター・デイにロンドンで中期計画「クレディ・アグリコル 2016」を発表しました。この中期計画は、クレディ・アグリコル・グループの全ての部門（地域銀行、クレディ・アグリコル S.A.、フランス国内外の子会社、及び FNCA¹）の間で 18 ヶ月前に始まったチームワークの成果です。「クレディ・アグリコル 2016」は、2010 年 12 月 15 日に発表されたグループ・プロジェクトに沿ったものであり、その中長期目標は、顧客重視型ユニバーサル銀行（Universal Customer-focused Banking）として欧州のリーダーとなることです。

顧客重視型ユニバーサル銀行とは、リテール・バンキング事業（地域銀行、LCL、カリパルマなど）と専門サービス事業（法人営業及び投資銀行部門、資産管理&保険部門、専門金融サービス部門）の当グループの全ての顧客に包括的な金融サービスを発信し、提供するための統合モデルです。

1. 今日のクレディ・アグリコル: 持続的に実績を上げる準備が整った欧州のリーダー

クレディ・アグリコルとは、以下のような企業です:

- ✓ **欧州の主要リテール銀行** (2013 年にリテール・バンキング部門が 210 億ユーロの収益を記録しました。当グループの収益の 94%は欧州で達成したもの)
- ✓ **フランス第 1 位の銀行** (全ての市場セグメントでリーダーとなっており、地域銀行と LCL を合わせた浸透率は、それぞれリテール顧客が 36%、中小企業が 42%、スモール・ビジネスが 42%、農業者が 85%超)

フランスのリテール・バンキング部門は、クレディ・アグリコルに、当グループの強みである協調モデルに基づいて大きな経常利益をもたらしています。地域銀行と LCL は、2013 年のクレディ・アグリコル・グループの純利益グループ帰属分の 43 億ユーロを占めています。

このモデルは、クレディ・アグリコルに、当グループの商品とサービスを顧客に販売する上でユニークな能力を与えています。これは、シナジー効果を高め、当グループ内での価値の創出を持続します。2013 年には、グループ間のシナジー効果により 72 億ユーロの収益が生み出され、これは当グループの事業部門収益のおよそ 21%を占めています。

フランスと欧州での専門事業部門で主導的地位を占める当グループ:

- ✓ **欧州第 1 位の資産運用会社** (2013 年末時点での運用資産は 7,770 億ユーロ)
- ✓ **フランスと欧州で第 1 位のバンカシュアラー** (2013 年の保険料収入は 260 億ユーロ) 及びフランスの生命保険部門で第 2 位

¹ クレディ・アグリコル全国連合会

- ✓ 欧州第 1 位の受託銀行兼ファンド運用会社(2013 年末時点でのカストディー資産は 2 兆 2,540 億ユーロ、運用資産は 1 兆 3,090 億ユーロ)
- ✓ プライベート・バンキング部門での欧州の金融機関
- ✓ CIB は、フランスのローン・シンジケーションで第 1 位、EMEA で第 4 位、航空機ファイナンスで世界第 1 位、プロジェクト・ファイナンスで世界第 7 位
- ✓ フランスでの決済業務の主要行(年間取引数は 86 億件)
- ✓ 欧州の消費者金融部門の主要行(2013 年末時点でのローン残高は 700 億ユーロ)
- ✓ フランスのファクタリング部門で第 1 位、リース部門で第 4 位(2013 年のファクタリング取引量は 580 億ユーロ、2013 年末時点での管理リースポートフォリオは 160 億ユーロ)
- ✓ フランスでの未公開株式投資額は 20 億ユーロ超
- ✓ フランスの不動産部門で包括的ステークホルダー兼主要投資家

リスク・プロフィールを縮小し、バランスシートのレバレッジ解消を進め、重点分野の見直しを進めているクレディ・アグリコル・グループ:

これは、当グループを新しい環境に適合させるために 2011 年より取り組んできた施策の成果です。

✓ 事業構成の見直し

- 非中核資産の売却: インテサ・サンパウロ、バンキンター、BES ヴィダ、Eurazeo(一部分離)、CAPE、クレディ・アグリコル・シュブルー、CLSA、ニューエッジの売却契約、クレディ・アグリコル・ブルガリア、クレディ・アグリコル・コンシューマー・ファイナンスの北欧子会社¹の持分
- エンポリキの売却
- クレディ・アグリコル CIB: 地理的重点の見直し、株式及びコモディティ・デリバティブ事業の停止、ポートフォリオの売却、及びクレジットデリバティブ・ポートフォリオの市場リスクの売却
- クレディ・アグリコル・コンシューマー・ファイナンスとクレディ・アグリコル・リーシング&ファクタリング: 活動の有機的縮小

✓ 財務構造の強化とリスク・プロフィールの縮小

¹ 所管規制当局の承認を条件とします。

- 南欧のソブリン債へのエクスポージャを削減しました。
- 当グループは、2012 年初頭の流動性準備金レベルを下回る水準まで短期債務の割合を減らしました。
- 2011 年 6 月から 2012 年 12 月までの間に、当グループは、流動性消費を 680 億ユーロ、リスク加重資産を 570 億ユーロそれぞれ削減しました。

✓ 明日の成長に向けた準備

- 地域銀行は、情報システムを単一のプラットフォーム (NICE) に一本化しました。
- 当グループの不動産部門を、クレディ・アグリコル・イモビリエに統合しました。
- アムンディに対する当グループの出資比率を 75% から 80% に引き上げることで合意しました。
- クレディ・アグリコル CIB は、借り手と投資家及び当グループにサービスを提供する欧州の「distribute-to-originate」型デット・ハウスとなるために新しいモデルを実践しました。
- 2016 年までに総額 6 億 5,000 万ユーロの費用削減を目指すクレディ・アグリコル S.A. の費用最適化プログラムである MUST を 2012 年に開始しました。

2. クレディ・アグリコル 2016

成長と利益の拡大

5つの主要な原則に基づくクレディ・アグリコル・グループの中期計画:

1. 持続的な業績をもたらす当グループの協同組合的、相互主義的な基盤

- 協同組合のメンバーは当グループの相互主義的手法の中核となる柱です。目標は、2016 年に出資証券保有者の数を 740 万から 1,000 万に引き上げることです。
- それぞれの地域銀行による地域へのコミットメント。地域銀行は、全ての顧客の銀行預金を地元地域に再投資し、起業や若手農業者の新事業を支援することで、地元経済の担い手にファイナンスを提供する上で先導的な立場の金融機関となっています。
- 顧客に公平な助言を行うことで実現可能な当グループの全てのエンティティの顧客関係の中核的支柱となる倫理: リレーションシップ・マネジャーは、ある特定の商品やサービスを優先的に推奨するという動機をもちません。倫理とは、顧客との定期的な対話によって、商品とサービスを顧客のニーズに合わせるという意味でもあります。目的は、お客様から最も推薦される銀行になることです。
- クレディ・アグリコルの価値と調和した当グループの従業員支援: 従業員のスキル向上に対する大規模投資と興味を引き出すキャリアパスの確保

この協同組合モデルは、顧客の満足度とロイヤリティを確保するために緊密な長期的関係の構築をベースとした持続可能な価値創出モデルです。

2. 欧州経済の緩やかな回復

クレディ・アグリコルは、控えめな経済シナリオを想定しています。何よりも、欧州の成長回復は非常に緩やかなものになるでしょう。

- フランスの GDP 成長率は 2014 年が 0.8%増、2015 年が 1.1%増、2016 年が 1.2%増
- イタリアの GDP 成長率は 2014 年が 0.7%増、2015 年が 0.9%増、2016 年が 0.8%増
- ユーロ圏の GDP 成長率は 2014 年が 1%増、2015 年が 1.2%増、2016 年が 1%増

金利は非常に緩やかに上昇: 10 年の OAT 利回りは、2013 年末時点では 2.4%で、2014 年末には 3%、2015~2016 年には 3.3%を超えると予想されます。景気低迷により、クレディ・アグリコル・グループにとっては新規顧客の獲得とシナジー効果の拡大が更に重要になります。

3. 銀行業界にとって引き続き魅力的なフランス市場

フランスの銀行市場のファンダメンタルズは堅調を維持:高い家計資産(フランスの 1 人当たり GDP は欧州の主要国で第 2 位、貯蓄市場は OECD で第 5 位)、ダイナミックな貸出行動、相対的に低いリスク(住宅ローンの不良債権比率は 1.5%未満)

4. 厳格化する規制枠組み

いくつかの要因によって、クレディ・アグリコルの業務領域における規制環境がここ数年厳格化しています。

- 新しい規制基準:資本金要件とレバレッジ・レシオ(CRD4 と CRR)、流動性比率(LCR、NSFR)、ソルベンシーII
- フランスの銀行法と欧州レベルでの各種プロジェクト
- 資産の質の審査及びストレステストの導入を伴う、欧州中央銀行の下でのユーロ圏の単一監督制度
- 単一破綻処理制度と預金保証制度
- ノンバンク事業者の登場による決済部門での競争拡大と、新たな契約解除オプションによる保険部門での競争拡大
- 消費者圧力の増大

5. 大きく変化する顧客の期待

- 特に専門知識、対応、アクセスのしやすさといった面での顧客アドバイザーに対する要求の増大
- 変化する顧客の期待:今日のデジタル世界では、持続的なアクセス性とマルチ・チャネルのあらゆるバンキング・オプションが求められています。

クレディ・アグリコル 2016 中期計画:成長を持続するための 4 本の戦略的支柱

1. 顧客へのサービス改善とフランスでのリーダーシップ強化に向けた当グループのリテール・バンキング事業の革新と変革

目的は、各行及び顧客グループのそれぞれの特徴に応じて、新たな顧客の期待を満たすためにそれぞれのネットワークに合わせて変革を実施することです。

- 地域銀行:およそ 7,000 店の支店と広範な地理的範囲を網羅するマルチ・チャネル・リテール

銀行

- 新しいリソースの配置によってサポートされるマルチ・チャンネル銀行
 - マルチ・チャンネル銀行のあらゆる便益を提供する統一された強力な IT プラットフォーム
 - 地域銀行のイノベーション・センター: CA ストア、フィレカ、CA Innov、「Le Village」など
 - 地域銀行のカスタマー・リレーションセンターと週7日、24 時間体制のホットラインの設置
- 支店網での専門知識とスキルの強化(専門アドバイザー、専門家など)
- 事業開発へのリソースの重点投入: 2016 年までに従業員の 80%を顧客の直接対応に当たさせます。
- 2014~2016 年に 18 億ユーロの投資
- 2016 年の目標
 - リテール顧客セグメントでの浸透率の 1 ポイント増
 - 顧客推奨分野でのリーダーシップ
 - 2016 年の収益はおおよそ 155 億ユーロ
 - 2016 年までにコスト比率を 54%以下へ引き下げ
- LCL: おおよそ 1,900 店の支店と主要都市部での大きな存在感により、都市部で関係構築とデジタルバンクを主導
 - 5 ヶ年全面変革計画
 - 向こう 3 年間でおよそ 3 億ユーロの追加投資 (IT 向けの約 1 億 6,000 万ユーロとスタッフ及び支店網支援向けの約 1 億 4,000 万ユーロを含む)
 - アクセスの拡大と専門知識の強化に向けた販売網の適合
 - カスタマー・リレーションシップ・センターによる支店サポート(アフターサービス、営業時間延長、専門知識)
 - 新しいマルチ・チャンネル・モデルと融合したアドバイザー陣の統合
 - 特定の顧客グループを担当する専任リレーションシップ・マネジャー
 - 顧客経路と顧客サポート・プロセスの簡素化
 - 従業員のスキル向上と自然減に伴う顧客対応従業員の比率の 78%程度への引き上げ

- 2016 年の目標:
 - 2016 年の収益はおよそ 40 億ユーロ
 - コスト比率は 2016 年が 64%以下、2018 年が 61%(投資計画に関連する費用を除く)
 - 2016 年までに新たに個人顧客 36 万人を獲得
 - 2016 年に LCL の大口法人顧客の 40%

■ BforBank: オンライン専門銀行

- BforBank は現在、貯蓄市場で活動していますが、オンラインで包括的な銀行商品及びサービスを発売する予定です。
 - 2015 年現在で当座預金を網羅するサービスの拡大
 - 2016 年に住宅ローンの販売開始
- このモデルは、他の欧州諸国(たとえばイタリアとドイツ)に輸出される見込みです。
- 2016 年の目標:
 - 2016 年におよそ 17 万口座(要求払預金と非課税貯蓄性預金)
 - 2015 年からの 1 年間で 2 万 5,000 の要求払預金口座獲得
 - 45 億ユーロの預金獲得

フランスのリテール・バンキング部門の 2016 年の目標

- 2016 年におよそ 195 億ユーロの収益達成
- 全ての顧客セグメントで市場シェア拡大

2. 当グループ全体での収益シナジー効果の加速

2016 年までに、当グループ全体の収益シナジー効果は、資産管理及び保険部門を中心におよそ 8 億 5,000 万ユーロ増加するでしょう。

■ 資産管理及び保険部門:

- リテール銀行との協力により生命保険と UCITS の富裕層向けの新たな手法
- 資産運用でのクロスセリングの拡大

- 全てのリテール銀行顧客セグメントを対象とした損害保険商品及び死亡・傷害保険商品の販売拡大
- 包括的な企業保険の提案(死亡・傷害、健康、年金)

■ 専門サービス部門:

- 消費者金融とリースの残高、及びリテール銀行が実施するファクタリング事業の拡大
- 不動産の開発、管理、収益化で顧客を支援することによる当グループの第 3 の事業(不動産)の拡大
- 遠隔監視と遠隔支援の促進
- 全ての顧客セグメントを対象とする革新的な決済方法の提供

■ 法人営業及び投資銀行部門:

- 特に海外の中規模リテール銀行の法人顧客支援
- 当グループの顧客及び当グループ自体のニーズに対する直接金融型ソリューションの開発

グループ間シナジー効果に大きく寄与するバンカシュアランス

- 生命保険:2016 年までに運用中の生命保険資産の 10%成長
 - 富裕層セグメントへの生命保険の流入増大
 - 新たなユーロ成長契約の導入の活用
- 健康保険、死亡・傷害保険、団体信用生命保険:2016 年までに保険料収入の 12%成長
 - 団体健康保険と死亡・団体信用生命保険の新たなビジネスの積極的な模索
 - スモール・ビジネス及び零細企業の浸透率拡大
 - 団体信用生命保険分野での地位強化に向けたフランスの新たな規制枠組みの活用
- 損害保険:2016 年までに保険料収入の 29%成長
 - 自動車保険、家計保険、健康保険または生命保険、災害保険の内部商品の所有率を、地域銀行の個人顧客に関して 40%引き上げ
 - 農業セグメントの個別ニーズに応じた商品提案
- 国際

- 当グループが既に事業を行っている市場（イタリアとポーランド）での有機的成長の継続
- 団体信用生命保険の提携拡大

専門サービスとリテールネットワークとのシナジー効果拡大

- クレディ・アグリコル・コンシューマー・ファイナンス
 - 市場浸透の面で競合他社との格差を埋めるための当グループのリテール銀行での消費者金融事業の支援
 - 当グループの保険商品の販売拡大：団体信用生命保険と損害保険
 - 2016 年までに当グループのリテール銀行のために管理する消費者金融ローンを 35 億ユーロに拡大
- クレディ・アグリコル・リーシング&ファクタリング
 - リース&ファクタリング事業と当グループのリテール銀行の統合継続：リース販売と資金モデルの改善、優良分野（再生可能エネルギーを含む）での存在感の強化
 - 法人顧客の中期ファイナンスのリースシェア：2.5 ポイント増
 - 法人顧客の短期ファイナンスのファクタリングシェア：4 ポイント増
- クレディ・アグリコル・イモビエ
 - 顧客開拓を支援し、顧客資産の価値を管理・強化し、それを収益化するための取扱商品の拡大
 - 当グループの銀行、その顧客、及び地元経済のニーズを満たすために商業用不動産開発で評判のよい国内事業者となること

長期シナジー効果：当グループの優良分野

- 農業及び農業食品事業：
 - 農業セグメントでのクレディ・アグリコル・グループのリーダーシップ強化
 - 農業食品事業におけるフランス及び他の欧州諸国での主要事業者としてのクレディ・アグリコルの地位強化
 - 若手農家を対象とする有望な新規ベンチャーの 90%の融資と支援
- 住宅：
 - 銀行業、保険事業、及び不動産事業の間でのシナジー効果の最大化、住宅ローン顧客への住宅保険の販売拡大（目標は 50%）

- デジタルチャネルを介した金融サービスのパイオニア
- エネルギーと環境：
 - 責任ある貯蓄の拡大：目標は 1,000 億ユーロの SRI 運用資産
 - 全ての地域でのエネルギー及び環境プロジェクトの支援
 - 全ての地域へのエコリノベーション提案の拡大
- 健康と年金：
 - コンサルタント手法による年金貯蓄でのリーダーシップが目標
 - 企業保険分野での主要事業者となること
 - 健康保険分野での 5%の市場シェア目標

3. 欧州での重点を絞った成長の達成

欧州での 3 つの成長要因：

- 顧客重視型ユニバーサル銀行モデルの展開継続
- 専門事業分野の拡大とリテール銀行の法人顧客支援
- 地域銀行による国境を越えた事業の拡大

目標は、2016 年までにフランスを除く欧州で 12%の収益の伸びを達成することです（事業見通し）。

クレディ・アグリコルの第 2 の国内市場であるイタリアで 2016 年までに 14%の収益成長（事業見通し）：

- カリパルマの変革の継続と同社の発展の加速化：
 - 販売モデルの変革：支店網の再編と近代化、イタリアで主要デジタルバンクとなること
 - 貸出と預金の双方での市場シェア拡大とグループ商品のクロスセリング増大
 - 業務プロセス最新化の取り組み継続
 - 計画期間中に総額 1 億 8,000 万ユーロの投資計画の実施
 - カリパルマの 2013～2016 年の収益目標：CAGR の 5%増
- 当グループのシナジー効果を通じた優先市場の開拓
 - カリパルマと CACIB のシナジー効果による中規模企業セグメントでの事業拡大

- イタリアの農業・農業食品事業で主要行となること
- カリパルマと CA プライベート・バンキングのシナジー効果による資産運用管理とプライベート・バンキングの強化
- 保険事業と特に死亡・傷害保険の拡大
- 2016 年までのイタリアでの収益シナジー効果: およそ 5 億ユーロ
- リスク管理の継続
 - カリパルマ: およそ 60bp のリスク関連費用低減(経済条件の正常化、欧州危機以降に実施された貸出政策の成果)
 - アゴス: リスク関連費用の継続的削減
 - FGAC: 低いリスク関連費用の維持(およそ 80bp)
 - リスク関連費用の低減: アゴスとカリパルマについて約 40%

欧州での資産管理と保険の成長加速化:

- アムンディ: 2016 年に運用資産の 1 兆ユーロ達成
 - 欧州での有機的成長の加速化:
 - ドイツと英国での商業リソースの強化、オランダとスウェーデンでの事務所開設、商品提案の拡大(負債ファンド、欧州従業員貯蓄)
 - 欧州の業種統合での重要な役割: 1 つ以上の新しい販売網向けのプラットフォームを開発するための中規模事業者の買収、優先順位の高い事業または地域の開拓を加速するための目標を絞った買収
- CACEIS: 欧州での資産運用サービスのリーダー
 - グローバル企業に特化した CACEIS の欧州での存在感強化: ベルギー、イタリア、スイス、オランダ、英国での受託銀行の設立、ドイツでの資金運用拡大
 - 目標: 5 つの新しい受託銀行でのカストディー資産の 3,000 億ユーロ増
- CA Titres: 主にベルギーとルクセンブルクでの海外事業拡大
- クレディ・アグリコル・アシュアランス: 当グループの銀行子会社を支援し、外部提携関係を拡大するための欧州での成長
 - イタリアとポーランドの当グループのリテール銀行によるバンカシュアランス・モデルの開発(特に死亡・傷害保険と生命保険)
 - 団体信用生命保険では、新しい提携関係、専用販売チャネル、及びクロスセリングの拡

大

- 目標:2016 年までにフランスを除く欧州で 15%を超える収益成長
- クレディ・アグリコル・プライベート・バンキング:欧州の国内市場での選択的な成長
 - ベルギーとスペインでの国内事業フランチャイズの拡大
 - イタリアでの資産運用事業の確立
 - 部門統合での選択的な役割
 - 目標:ベルギー、スペイン、イタリアでの運用資産の 40 億ユーロ増

専門金融サービスについて主要国に重点を置いた戦略:

- クレディ・アグリコル・コンシューマー・ファイナンス:自己調達による収益率の高い事業への活動重点の見直し
 - 欧州では、重要な市場と提携関係及び戦略的子会社の重視、FGAC 及びアゴスのために交渉される新規契約からの利益、当グループの子会社とのシナジー効果の強化、自己調達による収益力の高い子会社への欧州事業の重点見直し
 - 積極的な自己調達計画の実施(預金、証券化など)
 - 厳格なリスク管理政策の維持
 - 目標:リスク関連費用削減によって支えられる欧州での事業活動の収益力の大幅な引き上げ
- クレディ・アグリコル・リーシング&ファクタリング:ファクタリング事業での欧州のリーダー及びリース事業での強力な地位
 - イタリアとポーランドのリテール銀行と協力した CAL&F の事業拡大
 - 目標:当グループの海外リテール銀行との収益シナジー効果:2,000 万ユーロの収益増

法人営業及び投資銀行部門:大手企業及び機関投資家にサービスを提供する欧州重視戦略

- 大口の借り手と投資家にサービスを提供する欧州重視の Distribute-to-Originate 型デット・ハウス及びクレディ・アグリコル・グループ:
 - 主要顧客グループとの関係強化:欧州のリーダー及び欧州で積極的に活動するグローバル企業
 - Distribute-to-Originate モデルの展開の継続
 - 新規投資家(債券ファンド、保険会社)へのローン販売拡大

- ストラクチャード・ファイナンスでのフランチャイズ統合
- 新発ユーロ債市場での市場シェア拡大
- 調達、資本市場、投資銀行業務におけるクロスセリングの推進
- 配分資源の積極的な運用と CRD4 実施に伴うリスク加重資産の増加分の完全相殺
- 目標: 2016 年までにフランスを除く欧州で 11%の収益成長¹(事業見通し)

4. 人材への投資、当グループの効率改善、及びリスクの緩和

中期目標を支えるための野心的な投資計画:

- 事業拡大を支援し、業務効率を改善するため、計画期間中に 37 億ユーロ²規模の累積投資 (およそ 3 分の 2 はリテール・バンキング向け)
- 投資の 35%は経常外であり、中期計画の施策を支援するものです。
- 3 つの投資優先分野: 人材、技術、費用削減

クレディ・アグリコル・グループは現在、向こう数年間の変革問題を解決するために人材投資を行っています:

- 事業変革の予想と支援:
 - マルチ・チャネル・モデルを取り扱うための顧客アドバイザーの訓練
 - デジタル化による開発時間の再配分
 - 従業員の新しい職場での適合支援
 - 特化された事業での専門知識の強化(富裕層、零細企業、SME、法人など)
 - デジタル専門家の採用(CRM、ビッグデータ)
 - 投資への特別な取り組みの計画:
 - 2014 年から 2016 年までに変革に伴う人材育成に 2 億 5,000 万ユーロを投入します。
 - 当グループの内部研修機関(IFCAM)のスキルとリソースの発展

¹ 事業見通し、2013 年の比例法に基づく子会社の持分計算見積もり、CVA/DVA 及びローン・ヘッジについて再表示。

² 買収を除く。2014~2016 年の財務計画に含まれる投資。

- 将来に向けた準備：
 - 人口減少を見据えた人材採用活動の継続：クレディ・アグリコル・グループは、フランス最大の人材採用企業の1つです。
 - 従業員の日々のコミットメントをサポートする具体的措置
 - 行動計画に従って自らを表現できるようにする当グループ従業員のコミットメントの定期的評価
 - 能力と主要スキルの積極的な管理
 - 職務と従業員の前向きな管理に関係者を関与させる意思
 - ダイバーシティを促す積極的手法

IT の集約と費用削減に投資するクレディ・アグリコル・グループ：

- 当グループの IT 集約の加速
 - 2,100 万の顧客にサービスを提供する欧州の銀行業界で最大の IT プロジェクトである NICE。全ての地域銀行は、2013 年末までに共通の NICE システムに切り換えました。
 - 2014～2016 年の新たな施策：
 - NICE プラットフォームに基づいた新しいマルチ・チャネル機能と専門市場機能の開発
 - LCL と NICE プラットフォームの間でのアプリケーションの広範な集約
 - 当グループの IT 生産共有プログラムの立ち上げ：プロジェクトの最初のステップはクレディ・アグリコル S.A.において、第 2 のステップは地域銀行において実施します。
 - 当グループの決済プラットフォームをカリパルマと CA バンク・ポルスカに拡張
- 費用削減プログラムの継続
 - 構造的に重要なプログラムである MUST
 - 2013 年末：2016 年までの目標額である 6 億 5,000 万ユーロのうち、クレディ・アグリコル S.A.については 3 億 5,100 万ユーロの節減を達成
 - 2014～2016 年の新たな施策：
 - クレディ・アグリコル・グループ全体が MUST プログラムから恩恵を受けます（外部支出と不動産）
 - 計画期間中にクレディ・アグリコル S.A.グループでおおよそ 5,000 人と推定される自

然減の一部補充プロジェクト

- CACIB の IT 及びバックオフィスの外部委託とオフショアリング、非継続事業における費用削減
- CACF での自主的な費用節減計画
- CA プライベート・バンキングの費用最適化計画

費用削減努力を続けるクレディ・アグリコル・グループ:

- 2016 年までに総額 9 億 5,000 万ユーロの費用節減(新たな施策の 4 億 1,000 万ユーロを含む)
- クレディ・アグリコル・グループ及びクレディ・アグリコル S.A.のコスト比率を 2016 年に 2013 年比でそれぞれ 2 ポイント超¹、3 ポイント超¹の削減

責任あるリスク政策:

- 慎重な貸出政策と比較的変動性の小さい市場(クレディ・アグリコル S.A.の融資残高の 51% がフランス)へのエクスポージャーを理由とした低い不良債権比率(2013 年には地域銀行については 2.5%、クレディ・アグリコル S.A.については 3.9%)
- 当グループが意図的に維持している非常に高い引当率(2013 年末時点で地域銀行については 107%、クレディ・アグリコル S.A.については 72%(一般引当金を含む))
- 南欧のソブリン債に対するバンキング・グループの低いエクスポージャー(2013 年 12 月 31 日現在で 52 億 3,000 万ユーロ(純額)²)
- 市場リスクへのエクスポージャーを抑制するという当グループの意図に沿った低い最大損失予想額 (VaR)
- 適度な流動性剰余金の維持とクロスボーダー資金調達の制限

全ての事業活動の中心にある CSR:

- 3 つの目標に構造化された CSR 政策:
 - あらゆるタイプのリスク管理:業務における倫理、商品とサービス及び部門政策への CSR 基準の取り込み
 - 顧客、従業員との関係及び業務運営方法における優良性の追求:顧客との良好な関係、責任ある従業員、直接的な環境フットプリントの緩和、購買プロセスと一体化された CSR 基準
 - 持続可能な開発の問題についての地元地域の支援:持続可能な開発に関連する行動で顧客をサポートし、4 つの優良分野における長期の経済的・社会的問題にお答えします。
- 現状:

¹ 2013 年の比例法に基づく子会社の持分計算に従った再分類の見積もり、発行体のスプレッド、CVA/DVA、及びローン・ヘッジについて再表示。

² ヘッジを除く正味エクスポージャーは価値と同等。



- フランスにおける再生可能エネルギー及びエネルギー効率関係の融資で第1位
 - 持続可能な債券発行で世界第1位
 - クレディ・アグリコル S.A.の経営幹部の繰延変動報酬の3分の1を、FReD プログレス指数を通じたCSR パフォーマンスに連動化
- CSR 目標:
- 地域銀行のCSR:全ての地域銀行で展開される協調地域協定
 - 全ての貸出・ファイナンス活動へのESG(環境、社会、統治)係数の統合
 - 1,000 億ユーロのSRI 運用資産
 - 全ての上級経営幹部の20%への女性登用
 - 環境にやさしい銀行カードの導入を支援しているクレディ・アグリコルは、2014年からカード自体をリサイクル可能なものにしました。

3. クレディ・アグリコル・グループとクレディ・アグリコル S.A.の財務目標

この中期計画の利益予想は、ユーロ圏は脆弱な経済状況下にあるものの漸次的に正常化していくという見通しに基づいています。この予測値は、リテール・バンキング事業、資産管理事業、保険事業における実証済みの復元力と、2011 年の危機以来、新たな環境に合わせて調整された各事業部門の回復をベースとしています。

中期計画の基礎となる3つの改善分野：

- ✓ クレディ・アグリコル S.A.の適度な全体的収益目標による財務効率(それぞれの事業に応じた成長目標)
- ✓ コスト比率目標(クレディ・アグリコル・グループが 60%以下、クレディ・アグリコル S.A.が 64%以下)を支援するための費用節減計画による業務効率
- ✓ 良好な資産の質とイタリアでの状況の正常化をきっかけとするリスク関連費用の継続的な低下

地域銀行の資本の継続的強化、及びクレディ・アグリコル S.A.の目標である完全適用後 CET1 レンオの 2015 年時点での 9.5%超過と 2016 年末時点での 10.5%到達(すなわち、およそ 100bp(30 億ユーロ強)の余裕)により、資本管理政策の見通しは明るいものです。

2016 年の財務目標:健全で効率の高い銀行

		地域銀行	クレディ・アグリコル・グループ	あるいはクレディ・アグリコル S.A.
事業	収益成長(2013~2016年)*	年間最大+1%	年間最大+2%	年間最大+2.5%
	コスト比率(2016年*)	<54%	<60%	<64%
	リスク関連費用/残高(bp)*	~25	~40	~55
収益率	NIGS 2016	37 億ユーロ超	65 億ユーロ超	40 億ユーロ超
	RoTE 2016			12%
ソルベンシー	CET1 完全適用後		14.0%	>10.5%
	段階別合計資本		16.5%	15.5%
	配当性向(仮定)			50%

* 2013 年の比例法に基づく子会社の持分計算に従った再分類の見積もり(発行体のスプレッド、CVA、DVA、ローン・ヘッジを除く)。

2016 年の財務目標: 事業別指標

		収益 (2013~2016 年)	コスト比率 (2016 年)	RoTe 2016
リテール・バンキング	地域銀行 (100%)	収益は年間最大+1%	<54%	
	LCL	収益は年間最大+1%	<64%****	>20%
	国際リテール・バンキング	収益は年間最大+7%	<55%	~20%
資産管理&保険	資産管理 (アムンディ、CACEIS、プライベート・バンキング)	AUM は年間 3%超*** 収益は年間最大+2%	<65%	>35%*
	保険	保険料は+6% 収益は年間最大+4%	<30%	~34%*
ファイナンス事業	専門サービス**	収益は年間最大+1%	<45%	>10%
	法人営業及び投資銀行**	収益は年間最大+3%	~53%	~12%

* リスク加重資産の 9%で割り当てられる資本に基づいて計算された有形株主資本利益率 (CET1 分子からの規制上の主な控除を含む)。アムンディの収益率は、AUM に基づいて計算した 10bp、保険部門の収益率は、支払余力の 80%をベースに計算した 13%。

** 2013 年の比例法に基づく子会社の持分計算に従った再分類の見積もり (CVA、DVA、ローン・ヘッジを除く)。

*** 外部成長を除く。

**** 投資計画に関係する支出を除く。

計画期間中に、それぞれの事業の収益の伸びは、年間およそ 3% (中核事業の間でバランス調整) になると予想されます。クレディ・アグリコル S.A. の収益の伸びの 3 分の 2 は、リテール・バンキング、資産管理、保険からもたらされます。2011 年の危機と事業適応計画開始の影響を受けた事業活動である国際リテール・バンキング部門、専門金融サービス部門、法人営業及び投資銀行部門で反動が予想されます。

それぞれの事業部門の支出は、既に実施されている費用節減計画がインフレ、税金、多額の近代化支出を相殺することで、年 0.6% 増になると予想されます。クレディ・アグリコル S.A. は、MUST プログラムに基づく 3 ユーロと新たな取り組みによる 2 億 2,000 万ユーロを含めて、5 億 2,000 万ユーロの費用節減を実現すると予想されます。

したがって、既に良好な状態にあるそれぞれの事業のコスト比率は今後も改善されます。クレディ・アグリコル S.A. のコスト比率は、計画期間中に 3 ポイント以上改善して、2016 年には 64% 弱に到達する見込みです。

地域銀行の計画期間中の費用節減は、NICE プログラムに基づく 2 億 4,000 万ユーロを含めておよそ 4 億 3,000 万ユーロになると予測しています。既に業界でも最高水準にあるクレディ・アグリコル・グループの全体的なコスト比率は、2016 年には 60% 未満になるでしょう。

利益を有形株主資本利益率 (ROTE) で除して計算されたクレディ・アグリコル S.A. の収益率は、2013 年に 9.3% を記録しました (2016 年の目標は 12%)。計画期間中の各事業部門のリスク加重資産は、CIB での 5 パーセント・ポイント削減がリテール・バンキング事業、資産管理事業、保険事業での増加に

よって相殺されるため、安定を維持する見込みです。リスク加重資産の 9%の資本割当に基づいて計算した事業部門の ROTE(CET1 分子からの規制上の主な控除を含む)は、CIB が 12%、SFS が 10% 超、LCL と IRB がおよそ 20%、資産運用と貯蓄がおよそ 35%となります。

ソルベンシーに関して当グループは、クレディ・アグリコル S.A.の完全適用後普通株式ティア 1 (CET1)レシオは 9.5%という水準が適切であると考えます。これは、体系的とみなすことはできず、また、クレディ・アグリコル S.A.のそれぞれの事業が再編されたためです。クレディ・アグリコル S.A.は、中期計画の終了時には完全適用後 CET1 レシオが 10.5%を超え、100bp(30 億ユーロ強)の余裕を生み出すと予測しています。

以下の表は、バーゼル 3 完全適用後の CET1 レシオの計画を示しています。期間終了時点で、クレディ・アグリコル・グループのレシオは 14.0%となります。クレディ・アグリコル S.A.のこのレシオについては、クレディ・アグリコル・アシュアランスの(370%での)資本と準備金の加重(すなわち 350 億ユーロのリスク加重資産(クレディ・アグリコル・グループの場合は 370 億ユーロ))、クレディ・アグリコル・グループのレベルでは中立的な地域銀行とクレディ・アグリコル S.A.の間の Switch 保証(870 億ユーロのリスク加重資産)、及び下記の配当政策を考慮しています。

	2014 年 1 月 1 日	2014 年 12 月 31 日	2015 年 12 月 31 日	2016 年 12 月 31 日
クレディ・アグリコル S.A.	8.3%	9.0%	9.8%	>10.5%
クレディ・アグリコル・グループ	11.2%	12.0%	13.0%	14.0%

注意: 上記のレシオは、いくつかの基礎的な想定に基づいています。これらの目標の達成は、クレディ・アグリコル S.A.及びクレディ・アグリコル・グループの将来の純利益(本来不確実なもの)などいくつかの要因に左右されます。

これらの目標は、有機的資本生成のほか、資産売却と既に明らかにされ、一部実施されているバランスシート取引によって主に達成されます。

配当政策は、株式配当オプション付きで 2014 年の利益の 35%を配分する予定です。過半数株主である SAS Rue la Boétie は既に、2014 年に関して株式配当の支払いを行うと発表しました。2015 年と 2016 年については、9.5%という CET1 基準を超過する予定であるため、ソルベンシー比率計画は、(株主総会の承認を条件に)50%を現金支払いとする 50%の配当性向という想定で計算されます。

この計画の終了時点でのバーゼル 3 の全体的なソルベンシー比率(段階別)は、ACPR の監督下にあるフランスの銀行に適用される CRR/CRD4 規則についてのクレディ・アグリコル S.A.の理解に基づき、クレディ・アグリコル S.A.については 15.5%(13.0%のティア 1 段階を含む)、クレディ・アグリコル・グループについては 16.5%(15.0%のティア 1 段階を含む)になると予測されます。

銀行の財務力分析のもう 1 つの尺度であるレバレッジ・レシオに関しては、(クレディ・アグリコル S.A.のバランスシートで説明されている)クレディ・アグリコルの内部オペレーションを考えると、当グループのレベルでは適切です。2013 年 12 月 31 日現在のクレディ・アグリコル・グループのレバレッジ・レシオ

は、CRR の定義(CRD4)をベースとすると 3.8%、バーゼル委員会の定義¹をベースとすると 4.4%です。これは既に、2018 年 1 月 1 日時点で 3%とされる規制最低基準を超えています。クレディ・アグリコル S.A.は、前倒しで 3%の規制要件を満たすことになります。

流動性に関しては、クレディ・アグリコル S.A.は既に、2018 年 1 月の LCR の規制要件(100%)を満たしており、計画終了時点でも満たしている見込みです。クレディ・アグリコル・グループは、2014 年末時点で 100%を超えるでしょう。

NFSR については、当該規制の最終案はまだ提示されていませんが、クレディ・アグリコル・グループが理解する範囲では、2016年に100%の規制要件を満たすはずで

規制上のバランスシート全体の割合として株式、ハイブリッド債、及び満期まで 1 年以上の期間がある長期無担保シニア債の総額を計算する MREL レシオ(適格負債の最低要件)は、2013 年 12 月末時点で 12%と推定されます。特に、この計算は無担保シニア債が 820 億ユーロの資本とハイブリッド債によってカバーされていることを示しています。

¹ 保険事業については、2014 年 1 月 12 日のバーゼル委員会の刊行物に従って持分が計算されます。

4. 2016 年の事業部門ごとの目標

フランスにおけるリテール・バンキング

クレディ・アグリコルの地域銀行：顧客にとって身近なマルチ・チャネル・リテール銀行

フランスの主要リテール銀行兼第 1 位のバンカシュアラーとして、クレディ・アグリコルは、その比類のない広範な営業区域とそれぞれの地域の生活と経済発展に寄与する地域銀行を通じて、国内のあらゆる地域で事業を行っています。目標は、あらゆる顧客セグメントを網羅することです。

戦略的重点

- ✓ 顧客にとって身近なマルチ・チャネル・リテール銀行モデルの実施：
 - より便利な銀行：完全なマルチ・チャネルとデジタル化
 - 対面のやり取りと利便性をベースとした顧客関係を提案する、より身近で専門性の高い銀行：国内全域で大きな存在感を維持し、更に質の高い関係を確保するためにマルチ・チャネルリレーションシップマネジャーがそれぞれの顧客に専念
 - 協調的な価値によって当行との銀行取引関係とロイヤリティを持続可能な形で強化するもっと便利な銀行。特に、クレディ・アグリコルは現在、より大きな顧客満足度を達成することを約束しています。
- ✓ 新規顧客の獲得と優良分野での目標の達成：
 - 農業&食品加工：農業セグメントでのリーダーシップを強化すると共に、食品加工部門では、フランスの主要行としての地位を欧州の他の諸国にも拡大し、若手農家の有望な事業の 90%を融資し、支援します。
 - 住宅：銀行業務、保険、及び不動産の間でのシナジー効果の最大化、デジタルチャネルを介した金融サービスの草分け的存在
 - エネルギーと環境：SRI で 1,000 億ユーロの残高という目標を伴う責任ある貯蓄の拡大、全ての地域でのエネルギー・環境プロジェクトの支援、領土全体へのエコリノベーションの提案拡大
 - 健康と高齢化：年金貯蓄でのリーダーシップの追求、団体保険で主要事業者となること、健康保険分野で 5%の市場シェア目標
- ✓ オペレーションの優秀さの面での主導的地位の強化：
 - 地域銀行は、2016 年にコスト比率を 54%弱まで引き上げるための総額 18 億ユーロの 3 ヶ年投資計画を有しています。

- このうち、15 億ユーロが開発投資に向けられます（販売モデルの変革、支店改修など）。
- 残りは業務効率化に割り当てられます（顧客業務プロセスの最適化、電子決済活動の集約化の完了、IT 及びオン・バランスシート貯蓄のバックオフィス管理の最適化、購買の最適化、及び 2016 年までの「完全ペーパーレス化」を目指すプロセスの完了）。

2016 年の財務目標:

- ✓ 2016 年の収益はおよそ 155 億ユーロ
- ✓ 顧客推奨分野でのリーダーシップ
- ✓ 個人市場での浸透率の 1%増
- ✓ 全ての顧客セグメントでの市場シェア増大
- ✓ コスト比率を 54%未満
- ✓ 1,000 万人の協同組合員

フランスにおけるリテール・バンキング

LCL: 主導的な関係と都市部でのデジタルバンク

戦略的重点

- ✓ 個別手法に基づいた関係モデルとサービスの継続（営業時間の延長と広範な提案により都市部のライフスタイルと消費者の習慣に応じて確立したモデル、午後 10 時までの週 6 日営業により顧客のあらゆる要望に対応する支店網に加えて 10 カ所のカスタマーリレーションシップセンター、それぞれのタイプの顧客の期待に応じて差別化した専門知識とサービス）
- ✓ 新たな顧客の行動形態とモダンな施設のネットワークに対応した販売モデル、支店内や遠隔チャネルでの顧客アドバイザーの増員、全ての LCL 商品及びサービスの入手の迅速化と簡略化（セキュリティを高めてインターネットやモバイル機器を介した LCL 販売の完全オンライン化）
- ✓ エンドツーエンド顧客取引の簡略化とデジタル化による業務効率の改善、単純な取引用の最新バックオフィスと高付加価値顧客セグメントまたは複雑な取引用の専門バックオフィス、顧客対応に当たるスタッフを 78%まで引き上げるための自然減の一部補充
- ✓ 新規個人顧客の獲得に向けた強力な事業展開、フランス第 2 位のプライベートバンクとしての地位の強化と資産運用市場でのトップ 5 という目標、個人事業主、スモール・ビジネス、法人向けの主要銀行となること

LCL は、都市部で優良な関係を築くデジタル銀行となるために 5 ヶ年経営・技術・組織変革計画に着手しました。この計画は、新しい価値の提案「LCL アラカートの全体像」に基づいています。この提案は、顧客の個別対応、サービスの継続、及び選択肢を提案するものです。この計画により、LCL は高い自主性(デジタル技術の利用)、迅速な対応、専門家へのアクセスなどを求める都市部の顧客の要求に完全に応える銀行となります。

新しいモデルを投入するための 3 つの広範な分野の投資と共に、総額 3 億ドルの 3 ヶ年投資計画が実施されます(5 年間で 4 億ユーロ)。

- ✓ 新規 IT 開発に 1 億 6,000 万ユーロ(デジタルバンキングツールと CRM)
- ✓ 支店網の改修に 6,000 万ユーロ
- ✓ 変革の支援に 8,000 万ユーロ(経営陣の交代、研修)

2016 年の財務目標:

- ✓ 2016 年の収益: およそ 40 億ユーロ
- ✓ コスト比率: およそ 64%(投資計画に関連する費用を除く)
- ✓ 新規顧客:
 - 若手個人事業主、学生、家族及び富裕層の個人に重点を置いた 36 万人の新規個人顧客の獲得
 - スモール・ビジネスと個人事業主のセグメントでの 1 万 8,000 の新規顧客
 - 主要企業の 40%を LCL の顧客にすること
- ✓ 生産性:
 - 顧客取引の 80%のデジタル化
 - スタッフの 78%を顧客対応に当たさせます。
- ✓ 全ての商品と契約のオンライン販売

フランスにおけるリテール・バンキング

BforBank: 忙しい顧客向けの完全オンライン・バンキング

戦略的重点

市場の富裕層を対象にオンライン貯蓄を販売する目的で 2009 年に発足した BforBank は、2013 年末時点で貯蓄総額が 32 億ユーロとなる 11 万 5,000 人の顧客をもつ強固な事業フランチャイズを有し

ています。

BforBank は、包括的なオンライン・バンキング商品及びサービスを投入する予定です。

- ✓ 2015 年現在で当座預金を網羅するサービスの拡大
- ✓ 2016 年に住宅ローンの販売開始

2016 年の財務目標:

- ✓ およそ 17 万口座
- ✓ 2015 年比で年間 2 万 5,000 件増の要求払預金口座獲得
- ✓ 45 億ユーロの預金額達成

国際リテール・バンキング部門

カリパルマ:市場シェア拡大に焦点を置いた発展計画

戦略的重点

カリパルマの発展計画は、バランスシートの均衡を維持しながら市場シェアの拡大を目的とするものです。

- ✓ 当グループの商品のクロスセリング拡大
- ✓ 当グループの他の事業とのシナジー効果による特定の顧客セグメントでの市場シェア拡大: 中規模企業、富裕層の個人
- ✓ イタリアの農業関連企業に選ばれる銀行になること
- ✓ 地域行動計画を通じたベネト州とリグリア州での地位強化

カリパルマの計画には、変化する顧客の期待を満たすための販売モデルの適合(支店網の再編と近代化、マルチ・チャネル販売の拡大、オンライン・バンキング、及びデジタル・イノベーション)も含まれ、引き続きプロセスの最新化を進めます。この目的は、いくつかのバックオフィス機能を集約し、支店の自動化を進め、与信・回収プロセスを最新化し、当グループの集約化を進め、ノウハウを移転することです。こうした目標を支援する目的から、カリパルマは、成長をサポートするための約 1 億 8,000 万ユーロの追加投資と共に、2014~2016 年に総額およそ 3 億 2,000 万ユーロの投資計画を開始しました。

2016 年の財務目標:

- ✓ 融資: 2013~2016 年に 5%増

- ✓ 預金:2013~2016 年に 2%増
- ✓ 収益:2013~2016 年に 5%増
- ✓ コスト比率:2013 年の 60%に対して 2016 年は約 52%
- ✓ リスク関連費用:2013 年の 128bp に対して 2016 年は 68bp
- ✓ この期間の顧客数の 5%増

国際リテール・バンキング部門

イタリア以外では国際リテール銀行の重点的拡大

戦略的重点

- ✓ 数年に及ぶ消費者金融オリジネーション低迷を経たポーランドでの有機的収益成長の回復
- ✓ 他の市場での収益力の高い重点的成長:ウクライナ、モロッコ、エジプト
- ✓ 全ての国:フランスの中規模企業と CACIB の主要顧客の支援、農業関連企業の開拓
- ✓ 業務効率の改善
- ✓ MUST プログラムの開始
- ✓ 業務プロセスの合理化
- ✓ 適正水準の経済的自立を達成するための預金超過の維持

2016 年の財務目標:

- ✓ カリパルマを除く IRB の収益:2016 年に 11 億ユーロ(2013~2016 年に年 10%成長)
- ✓ カリパルマを除く IRB 子会社(ポーランド、ウクライナ、モロッコ、エジプト)のコスト比率:2013 年の 59%に対して 2016 年は約 52%
- ✓ 預貸比率:2013 年の 93%に対して 2016 年は約 95%

資産管理

クレディ・アグリコル・アシュアランス

目標は、クレディ・アグリコル・グループの顧客に選ばれる保険会社となり、グループの成長と欧州でのリーダーシップに貢献することです。

戦略的重点

- ✓ 貯蓄／年金：発展の優先事項を目標とすることによる生命保険事業での強力な成長力の維持（新商品、富裕層の個人）
- ✓ 死亡・傷害／健康／債権者：商品提案と商業手法の強化及び団体保険市場での地位確立による当グループの地位向上
- ✓ 損害：個人、農業、及びスモール・ビジネスの各市場で支店網の顧客が所有する商品数の増加
- ✓ 国際：主に欧州での発展の継続

クレディ・アグリコル・グループ・アシュアランスはまた、高齢化するフランス国民にとって主要企業兼ソリューション・プロバイダーとなるための当グループの取り組みに積極的に貢献することを目指します。

2016 年の財務目標：

- ✓ 保険料収入：2013～2016 年に 17%成長
- ✓ 2016 年のコスト比率：30%未満

資産管理及び保険部門

アムンディ：2016 年に 1 兆ユーロの運用資産

戦略的重点

アムンディの発展戦略の3つの柱

- ✓ 事業開発の拡大：フランスでのリーダーシップの統合、優先顧客目標の国際的な開拓の加速（パートナー・ネットワーク、第三者の販売業者、機関投資家、法人）
- ✓ 生産性向上によりファイナンスされる有機的成長（才能、ブランドなど）を支援する投資の継続
- ✓ 資産運用部門の統合での重要な役割と価値を創出する外部成長政策の追求：1 つ以上の新

たな販売網にプラットフォームを開設するための中規模企業の買収、優先度の高い事業または地域の開拓を加速するための目標を絞った買収

2016 年の目標:

- ✓ 2016 年末時点で 1 兆ユーロの運用資産目標(有機的成長から約 3 分の 1(大半が長期資産種別と海外顧客によるもの)、外部成長または戦略的提携から 3 分の 2)
- ✓ 60%未満というクラス最高のコスト比率の維持
- ✓ 潜在的買収によって拡大することができる結果の安定成長

資産管理及び保険部門

CACEIS: 欧州での資産運用サービスのリーダーとしての地位強化

戦略的重点

低金利と競争圧力の増大という環境での CACEIS の 2016 年までの戦略的重点は、以下の通りです。

- ✓ バリューチェーン全体を網羅する提案商品の拡大: 上場デリバティブの決済機能の提供と CIB バックオフィスの外部委託ソリューションの提案、顧客へのパフォーマンス報告、分析、指標の提案拡大、プライベート・エクイティのサービス提案、不動産、オルタナティブ投資ファンドの強化
- ✓ グローバル顧客にサービスを提供するための欧州での存在感強化: ベルギー、オランダ、イタリア、スイス、英国での受託銀行設立、ドイツでの資金管理業務の拡大
- ✓ 顧客向け情報システムへの投資を継続する中で、特にカストディー事業のための業務処理センター共有による業務効率の改善

2016 年の財務目標:

- ✓ 高い収益率の維持: RoE は約 15%

資産管理及び保険部門

CA プライベート・バンキング: 欧州のリーダーの 1 つとしての地位の支援

戦略的重点

- ✓ フランスにおける資産運用面での地域銀行との相互シナジー効果の向上
- ✓ 欧州における国内顧客セグメントでの有機的成長の加速:
 - イタリア: 資産運用事業の確立
 - ベルギー／スペイン: 営業チームとマーケティングチームの強化
- ✓ 欧州以外 (特にアジアと中南米) での高成長分野の営業チームとマーケティングチームの強化
- ✓ 部門統合に際しての選択的役割

2016 年の目標

- ✓ 運用資産: 1,080 億ユーロ
- ✓ 収益の CAGR は 2.5% 増
- ✓ コスト比率: 2016 年に 2013 年比 2 パーセント減
- ✓ およそ 4,000 万ユーロ (有機的成長に再投資) の費用節減を達成するための費用抑制計画

専門サービス部門

CACF: 当グループとの関係強化、重点事業、重要な提携関係のテコ入れによる収益率改善

戦略的重点

- ✓ 当グループのリテール銀行との関係強化
- ✓ 自己勘定事業の強化
- ✓ 重要パートナーとの契約のテコ入れ
- ✓ 海外オペレーションを、自己調達による収益力の高い子会社に再重点化
- ✓ デジタルの顧客関係の拡大
- ✓ 主に自己調達の強化による流動性管理の最適化と収益力の改善

2016 年の財務目標:

- ✓ 2013 年の 53%¹に対して 70%超の自己調達率
- ✓ 2016 年末に 370 億ユーロで安定化させる統合消費者信用残高
- ✓ 当グループの銀行(地域銀行、LCL、カリパルマ)のための消費者信用残高管理を年 9%増の 160 億ユーロに拡大
- ✓ 年間およそ 1%の収益成長
- ✓ 年間およそ 2%の支出低減
- ✓ コスト比率を 42%以下に抑制
- ✓ ローンのリスク関連費用を約 250bp まで削減(2013 年は 356bp¹)

専門サービス部門

CAL&F: リテール銀行との統合推進と当グループ及びその顧客に対する価値創出の増大

戦略的重点

クレディ・アグリコル・リーシング&ファクタリングには、優先すべき戦略的重点が 4 つあります。

- ✓ 当グループのリテール銀行とのリース事業とファクタリング事業の統合継続
- ✓ 当グループのリテール銀行のための国際的なグループ内シナジー効果の強化
- ✓ 流動性を消費しないサービス提案の拡大
- ✓ 顧客及びパートナーとの優良な関係の強化

2016 年の財務目標:

- ✓ リテール銀行の法人顧客のファイナンスにおけるリースとファクタリングのシェアの 50%拡大
- ✓ 海外のリテール銀行とのシナジー効果: 収益は 2,000 万ユーロ増
- ✓ コスト比率: 4 パーセント減の 53%
- ✓ 顧客推奨率: 80%

¹ 2013 年の比例法に基づく子会社の持分計算見積もり。

専門サービス部門

決済: 決済における当グループの欧州でのリーダーシップの統合

クレディ・アグリコル・カード&ペイメント、CA Paiement、及びフィアネット・グループを含む当グループの決済部門の目標は、規制・競争・技術が変化する環境において決済業務で当グループの欧州のリーダーシップを統合することです。

戦略的重点

- ✓ 個人、オリジネータと小売業者、法人に対する革新的な決済サービスの提案
- ✓ 当グループ全体の決済を集約し、第三者の顧客向けのアウトソースサービスを拡大することによる業務効率の改善

2016 年の財務目標:

- ✓ MT 計画の施策による影響: 当グループのリテール銀行の決済による収益の 1 億 3,000 万ユーロ増(2013 年比)
- ✓ ユニットプロセッシング費用の 30%減

法人営業及び投資銀行部門

戦略的重点

CACIB は、この部門を襲った危機への対応で大幅な事業縮小を行い、また、規制が強化される中で借り手と投資家及び当グループにサービスを提供する distribute-to-originate 型デット・ハウスとなるための変革を継続します。CACIB は、2016 年に以下の 3 つの主要要素を通じて資本コストを上回る 12%の RoTE を目標としています。

- ✓ リスクを抑制した上での収益増加:
 - CACIB のオリジネーション面・販売面の課題を解消するための地域戦略
 - 野心的な中期成長目標の達成に資するための部門別カバレッジの強化
 - ファイナンス事業: オリジネーションと販売の能力及びストラクチャード・ファイナンスのリーダーとしての地位の強化
 - 資本市場と投資銀行業務: 商品と顧客フランチャイズの最大限の可能性を活用すること

による活動強化

- 当グループとのシナジー効果の強化
- ✓ 業務効率の改善と優良性に向けた目標:産業提携関係の構築、業務プロセスの簡素化と調達の最適化、クレディ・アグリコル・グループの資本市場活動のための産業プラットフォームへのCACIBの変革、外部顧客向けの融資処理と融資活動の拡大
- ✓ 希少資源の積極的な管理:厳格な規制環境でのリスク加重資産の最適化、バランスシート構造の合理化努力の継続、2013 年末から 2016 年までの安定した流動性消費の維持

2016 年の財務目標:

- ✓ CACIB:
 - 収益:年 3%増¹
 - コスト比率:(業界のベストピアの間で)53%
 - 最大損失予想額の限度を 3,000 万ユーロで維持
 - RoTE:エクイティ費用をカバーする 12%
- ✓ ファイナンス事業:
 - 収益:年 2%増¹
 - コスト比率:40%
 - CIB RWA の 65%
- ✓ 資本市場と投資銀行業務:
 - 収益:年 7%増²
 - コスト比率:64%
 - CIB RWA の 31%

¹ 13 年第 3 四半期に IFRS 第 5 号に基づいて再分類されたブローカレッジ収益(CLSA ニューヨーク及び東京)、UBAF(2013 年の比例法)の持分計算見積もり、ローン・ヘッジ及び CVA/DVA の影響についての再表示を含む。

² 現在の資本市場と投資銀行業務(IFRS 第 5 号に基づいて再分類されたブローカレッジ収益(CLSA ニューヨーク及び東京)、CVA/DVA の影響についての再表示を含む)

Press relations

Louise Tingstrom +44 78 99 06 69 95

Investor relations +33 (0) 1 43 23 04 31

Denis Kleiber +33 (0)1 43 23 26 78

Nathalie Auzenat +33 (0)1 57 72 37 81

Sébastien Chavane +33 (0)1 57 72 23 46

Aleth Degrand + 33 (0)1 43 23 23 81

Fabienne Heureux +33 (0)1 43 23 06 38

Marie-Agnès Huguenin +33 (0)1 43 23 15 99

Laurence Gascon +33 (0)1 57 72 38 63

Aurélie Marboeuf + 33 (0)1 57 72 38 05

Disclaimer

This presentation may include prospective information on the Group, supplied as information on trends. This data does not represent forecasts within the meaning of European Regulation 809/2004 of 29 April 2004 (chapter 1, article 2, § 10).

This information was developed from scenarios based on a number of economic assumptions for a given competitive and regulatory environment. Therefore, these assumptions are by nature subject to random factors that could cause actual results to differ from projections.

Likewise, the financial statements are based on estimates, particularly in calculating market value and asset depreciation.

Readers must take all these risk factors and uncertainties into consideration before making their own judgement.

The figures presented are not audited. The calculations are based on the rules contained in Directive 2013/36/EU of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms and in Regulation (EU) No 575/2013 of 26 June 2013 on prudential requirements for credit institutions and investment firms (CRD4), as interpreted by Crédit Agricole S.A. at 31 December 2013.

Note:

The Crédit Agricole Group scope of consolidation comprises: the Regional Banks, the Local Banks and Crédit Agricole S.A. and their subsidiaries. This is the scope of consolidation used by the French and European regulatory authorities to assess the Group's liquidity and solvency.

Crédit Agricole S.A. is the listed entity. It owns c.25% of the Regional Banks and the subsidiaries of its business lines (French retail banking, International retail banking, Savings management and Insurance, Specialised financial services, and Corporate and investment banking).